



Pár slov na úvod

„Sú to Vianoce v srdci, ktoré šíria Vianoce do vzduchu.“ - W. T. Ellis

Milí kolegovia čitatelia / kolegyně čitateľky. Chceli by sme vám z Coachingplus poďakovať za priazeň, ktorú u vás máme. Vďaka za vaše osobné aj virtuálne stretnutia s nami. Verím, že aj náš newsletter pre vás má zmysel a nachádzate v ňom inšpiráciu. Tešíme sa na rok 2023, ktorý bude, verme, že plný mieru. Mieru v duši, vo vzťahoch, rodinách, tímoch, organizáciách, komunitách a spoločenstvách, aj medzi nimi. My k tomu chceme prispievať tým, čo vieme a pozývame k tomu aj vás. Krásne sviatky a šťastný nový rok 2023.

Tím Coachingplus

Obsah

Posun od ja k my v tímovom koučovaní	2
Inšpirácia pre prax Cvičenie v kruhoch	13
Hry a aktivity Cvičenie spoločný základ / Cvičenie o zážitku práce v tíme	14
Akcie a podujatia Webináre a online tréningy Online tréningy Workshopy	15



Rozhovor s Georginou Woudstra o tímovom koučovaní



Georgina Woudstra

Posun od ja k my v tímovom koučovaní

Rozhovor vedie Yannick Jacob, Coaching Uncaged - Animas

Georgina Woudstra je ICF Master Certified Coach a zakladateľka a riaditeľka Executive Coach Studia (<http://www.executivecoachstudio.com/>) ako aj Team Coaching Studia. <https://teamcoachingstudio.com/>. Má vyše 20 rokov praxe a špecializuje sa na koučovanie vedúcich pracovníkov. Trénuje tiež tímových koučov v rámci výcviku Executive Coach Studio's Diploma in Team Coaching Mastery.

Y: Pozdravujem t'a, Georgina Woudstra! Vitaj v podcaste!

G: Zdravím, Yannick. Som rada, že som tu s tebou. A teším sa na náš rozhovor.

Y: Áno, aj ja. Tímové koučovanie je naozaj aktuálna téma. Chcel by som sa v našom rozhovore zamerať práve na tímové koučovanie, dať ti viacero otázok, ktoré nám objasnia rámec, čo to vlastne je? Ako to funguje? Čo je na tom zaujímavé? A čo koučovia potrebujú, aby vkročili do toho priestoru? Chcel by som sa dozvedieť, prečo je také vzrušujúce byť v tomto čase tímovým koučom?

G: Aby som bola trochu provokatívna, žijeme vzrušujúcu dobu a ja verím, že budúcnosť koučovania je práve tímové koučovanie. Verím, že je to dôležité a súvisí to aj s tým ako tímové koučovanie ako disciplína napreduje.

Y: Ty si riaditeľka aj zakladateľka spoločnosti Team Coaching Studio. Poznám tvoju spoločnosť, pretože niektorí moji kolegovia u vás absolvovali výcvik a kvalita tohto tréningu a komunity, ktorá sa na ňom vytvorila na nich urobila veľký dojem. S tímovým koučovaním som sa stretol už aj na univerzite.

Jedna moja kolegyňa ma požiadala, aby som jej pomohol so záverečným hodnotením modulu tímového koučovania a ja som si uvedomil: Och, tímové koučovanie môže znamenať veľa vecí. Je to oveľa viac ako len nasadiť si klobúk kouča pri práci s tímom. Ty si v tomto odvetví už dlho, založila si školu, podporuješ komunitu ľudí, ktorí sa téme venujú. Pracuješ veľmi dlho s vedúcimi pracovníkmi a tímami a zoznam spoločností, s ktorými si spolupracovala, je veľmi dlhý a nebudem ho vymenovávať.

G: Je tak..

Y: Zaujalo ma, že tvoj prvý diplom bol z oblasti módy. Možno by sme mohli začať tým, ako sa niekto dostane od módy ku koučovaniu?

G: Dobrá otázka. Vieš, Yannick, ja som už ako dieťa milovala všetko, čo súviselo s umením a remeslom. Takže najlepším darčekom pre mňa bolo niečo na vyfarbovanie alebo modelovanie. A tiež som rada šila šaty. Módny dizajn znamenal, že môžem kresliť a niečo vytvárať. Preto som sa rozhodla ho robiť a išla som na návrhársku školu, kde som bola štyri roky. Keď som dostala diplom, bolo to fascinujúce. Najradšej som mala ilustrovanie módnych návrhov. Všimla som si tam, že som celkom vnímavá na budúce trendy. Cítila som akosi, čo príde spoza horizontu, aké by mohli byť budúce trendy.

Y: V móde je to dôležitá zručnosť.

G: Je to dôležitá zručnosť aj v podnikaní a riadení. Ja som si to v tom čase ešte neuvedomovala, ale neskôr to uvedomenie, že je to dôležité, prišlo. Bolo to súčasťou mňa. V čase keď som končila s prácou v oblasti módneho návrhárstva, pracovala som v Ázii, v Hong Kongu a na Taiwane, no práca ma už nebavila. Uvedomila som si, že to je koníček, že to je tvorivý úlet na určitý čas, ale akonáhle som mala meniť záujem na niečo komerčné, tak to zo mňa vyprchalo. Takže som z oblasti módneho priemyslu odišla. Robila som v rôznych iných spoločnostiach, začala som pomáhať ľuďom s ich vlastným podnikaním a objavila som koučovanie. To bolo okolo roku 1993. Vtedy som po prvý krát začala pracovať ako kouč. Absolvovala som aj výcvik. Na koučovaní sa mi páčilo to, že spájalo rozličné moje časti do jedného celku. Bola to láska k podnikaniu. Napokon prvý podnik som založila, keď som mala 16 rokov, takže táto tvorivosť a odhodlanie učiť sa sú vo mne. Ja sa nonstop učím, túžim po učení a rozvoji, po osobnostnom raste. A dnes sa zaujímam o ďalší, jemnejší element, ktorý je viac filozofický, či spirituálny.



Verím vo vyšší princíp, väčšie dobro, že život je viac, ako vidíme alebo budeme kedykoľvek chápať. A prostredníctvom koučovania je možné žiť tento zmysel pre nekonečný ľudský potenciál. Koučovanie v sebe obsahuje niečo ako Vennov diagram, podnikanie, učenie sa, rast a spiritualitu v jednom.

Y: V koučovaní si našla integráciu. Nielen prepojenia medzi vzorcami, ktoré vidíš na látke ale prepojenie so vzorcami a trendmi u ľudí, trendmi v biznise, v móde. Akosi dokážeš anticipovať niečo, čo sa stane. Kam sa veci pohnú, kadiaľ bude plynúť energia.

G: Pekne si to povedal: kam prúdi energia. Čo cítite? Kam ľudia upínajú svoju pozornosť a aké potreby sú živé? Aká budúcnosť sa vynára spoza horizontu? Myslím, že to sú veľmi fascinujúce otázky. A zaujíma ma aj to ako sa adjustovať na to, čo príde.

Y: Hej, to ma privádza k myšlienke, že z niektorých ľudí, ktorí majú takúto zručnosť, sa stávajú konzultanti, ktorí upozornia na trendy, alebo vypichujú vzorce, ktoré sa vynárajú. Sú niečo ako jasnovidci pre lídrov. Pri koučovaní však o to obvyčajne nejde. Kladiem si otázku, čo ti pomáha v praxi robiť to, lebo zatiaľ to znie, ako keby si integrovala svoje koučovacie zručnosti so zručnosťou rozoznávať skryté vzorce v systémoch. Ako to robíš, je v tom nejaká forma, niečo na čo si dávaš obzvlášť pozor?

G: Nie veľmi. Aspoň v mojom individuálnom koučovaní toho toľko neprinášam. Viac sa orientujem na to, čo od vás teba od vedúceho budúcnosť potrebuje. A prípadne ako sa má vedúci alebo jeho tím v budúcnosti orientovať na potreby partnerov a adaptovať sa na politicko-sociálne trendy, ktoré predpokladá, že nastanú a predvída ich v budúcnosti. Ide o to nezaoberať sa len výhľadom na najbližší rok alebo dnešnými výsledkami.

Y: Toto sleduješ v koučovacích sedeniach alebo si priebežne informovaná o tom, aké sú trendy v priemysle, trendy v koučingu, trendy v biznise?

G: Ja som prirodzene zvedavá osoba. Veľa čítam a rada sa učím, ale nezisťujem si informácie o trendoch priamo. Nechcem sa zmeniť na strategického konzultanta organizácií. Je to len čistá zvedavosť. Pýtam sa klienta na koučovaní: kde vidíte svoju organizáciu o päť rokov? Čo si predstavujete, že vaši partneri budú potrebovať? A ako sa bude musieť táto organizácia zmeniť? A čo to bude vyžadovať od vás, aby ste urobili už teraz? Proste prichádza to s otázkami. Z môjho uhla pohľadu.

Y: Zdá sa, že si si všimla aj to, že prichádza trend tímového koučovania. Ako sa to stalo? Možno, čo ťa dovedlo k tomu, že si myslíš, že budúcnosť koučovania je tímové koučovanie?

G: Ako mnoho iných koučov, aj ja som sa našla v tímovom koučovaní. Začalo to nevinne. Jeden výkonný riaditeľ zistil, že som spolupracovala s niekým, koho si on nesmierne vážil a spýtal sa ma, či môžem urobiť niečo s jeho tímom. Ja som si pomyslela, že by to bola zábava a zaujímavá výzva a posun. Tak som súhlasila. Bolo to koncom minulého storočia, tesne pred milénium. Nenašla som žiadne knihy alebo odkazy o tímovom koučovaní, v tom čase nič také nebolo. Tak som našla knihy, niektoré z nich sú tu na poličke za mnou, o tom, ako dosiahnuť výkonný tím, knihy o efektívite tímu, o tom, ako facilitovať tímové záležitosti. To som našla. Tam som začala: facilitovaním niekoľkodňových stretnutí mimo pracoviska na témy vízia tímu, stanovy tímu, normy tímu... Klienti boli spokojní, že boli mimo pracoviska a že sa stretli. Mala som pozitívny feedback. Po čase som však začala byť frustrovaná, pretože sa opakovali stále tie isté problémy a témy. Povedala som si: áno, pred niekoľkými mesiacmi sme urobili fantastické stretnutie, pracovali sme na normách tímu, alebo na tom ako spolupracovať... musím sa pozrieť na to, ako im to funguje a spoznať to v realite. Bol to dôležitý moment, vidieť okamih, tímy v akcii, mať skúsenosť počas udalosti, nie po nej. Koučovanie je však cesta v čase, ktorá ponúka, krok za krokom, postupnú transformáciu. Tú nezískame z jednorazového stretnutia. Občas jeden človek na sedení alebo po sedení niečo zmenil, ale celý tím určite nie. Teda v tom čase, keď som facilitovala, bolo celkom prehnané očakávanie, že keď pôjdeme preč, napríklad na deň, dva, na nejakú chatu a tam sa niečo naučíme, že sa to preniesie do praxe. Táto frustrácia ma priviedla k tomu, že som si povedala, že musím uchopiť to, čo to tímové koučovanie vlastne je. Musím to vytvoriť. S individuálnymi klientmi som mala výsledky a aj proces bol zaznamenaný, no s tímami som mala pocit, že som uviazla. Tak som skúmala, čo by pomohlo. V tom období vznikali prvé tréningy tímového koučovania, jeden, dva. Išla som na ne a bolo to veľmi užitočné, pretože... vlastne som tam bola a myslela som si: toto je užitočné, je to akademicky zaujímavé, je to plné modelov o tom, čo by tím mal robiť a ako by to mal robiť inak, ale nezdalo sa mi to ako koučing. Skôr to vyzeralo ako tréning tímu, alebo ako tímové facilitovanie, pretože to odborných pracovníkov, čo pracovali s tímami, stavalo do roly expertov: ja som ten, čo má vedomosti, ktoré vám odovzdam, aby ste vedeli, ako by ste mali byť lepší. Ponúkam vám workshop, „spracujem“ vás, aby ste čím skôr prevzali môj rámeč, môj model.



Y: Myslím, že koučovia, keď premýšľajú o práci s tímom, čelia veľkému strachu. Očakáva sa totiž od nich, že niečo vedia a že potom budú vedieť aj facilitovať učenie smerom k tomu, čo vedia. Že vezmú účastníkov workshopu, členov tímu za ručičku a povedú ich k svetlejším zajtrajškom.

G: Presne. To je pekne vyjadrené: vziať ich za ručičku a viesť k svetlejším zajtrajškom. Inými slovami, zmeniť ich, pomocou môjho uhla pohľadu, často podporeného výskumom, na dokonalých. Ale vieš, každý tím je jedinečný, každý kontext je jedinečný. Výskum je užitočný, ale sú aj momenty, ktoré nesúvisia s kontextom. Vieš, celá idea koučovania je partnerstvo, kde zameranie prináša klient, nie kouč, kde sa stavia na múdrosti klienta, kde klient prichádza so svojou kožou na trh, kde klient preberá zodpovednosť za učenie sa a jeho výsledky.

Y: Tím by mal preberať zodpovednosť za tvorbu riešenia namiesto toho, aby dostával riešenie od kouča.

G: Hej, presne. Myslím, že už nejaký čas koučuješ, Yannick. Dovoľ mi spýtať sa: keď vedieš koučovacie sedenie s klientom, povedzme, že koučovacie sedenie začína ráno o 9, si niekedy dohodnutý s týmto klientom, povedzme že to trvá dve hodiny. O deviatej sa stretneš, deväť desať urobíme toto a pol deviatej urobíme tamto? Dohodneš sa niekedy takto?

Y: Nie, nie.

G: Máš vopred dohodnutý program, ktorý prejdeš s klientom?

Y: Nie, takto veci neplánujem, takto nekoučujem. Aspoň nie v mojej praxi, alebo v knihách, čo čítam.

G: To nie je koučing, pretože to podporuje nerovnováhu moci a očakávanie, že prídu nejaké hodnoty vytvorené koučom, dôležité bude to, čo prinesie kouč. To je očakávanie, že my vieme robiť kúzla pre klienta alebo pre tím.

Y: A v realite to organizácie chápu? Predstavujem si, že je potrebné seriózne kontraktovanie alebo edukovanie o tom, čo koučing je a čo nie je. Zhoda a dohoda na tom, čo môžem ponúknuť.

G: Nevedia to a myslím, že to potrvá veľa rokov. Ja si myslím, že tímové koučovanie je teraz v tej istej situácii, ako bolo individuálne koučovanie, keď som začínala. Rozdiel je v tom, že väčšina organizácií alebo mnohé už vedia, čo je to koučovanie. Vedia ho kúpiť, vedia, čo majú očakávať.

Väčšinou vedia, že koučing nie je to a to... že úlohou kouča nie je naprávať, liečiť, ale je to dobrovoľné, dôverné a kouč nie je v miestnosti expertom. To už akosi vedia. Nevedia však, že tímové koučovanie a ani tímoví koučovia... stretávam sa s rôznymi ľuďmi, ktorí sa nazývajú tímoví koučovia...

Y: Facilitátori alebo tréneri...

G: Hej. Napríklad rôzni facilitátori, tréneri, špecialisti a dizajnéri vzdelávania alebo ľudia v organizácii zodpovední za rozvoj... Všetko sú to fantastické, podstatné, hodnotné roly, ale ja si myslím, že, čo sa týka roly tímového kouča a toho, čo robíme pri tímovom koučovaní, musíme byť špecifickí. Najmä aby sme v tejto oblasti nespôsobovali zmätok. Takže keď facilitujeme, čo je iná rola, majme v tom jasno. Práve tak ako v individuálnom koučovaní. Ak si dáš dolu koučovacie klobúk a ponúkneš svoj názor alebo povieš, ako rozmýšľaš, ako pracuješ, alebo niečo také, si transparentný. Patrí to k etickým štandardom, máme v tom byť jasní.

Y: Hej. V realite sa to v individuálnej praxi často integruje. Existuje všeobecné povedomie, zhoda na tom, čo je koučovanie, ale občas je v tom, čo robíme s ľuďmi aj vyučovanie, v zmysle zdieľania vedomostí, transferu poznatkov, zdieľania skúseností alebo len názoru. Kladiem si otázku, či je podobný trend aj v tímovom koučovaní, že v realite často dochádza k integrácii puristickejších koučovacích prístupov k práci s tímami? Viac facilitovania, niekedy aplikácia tréningového prístupu k práci s tímami?

G: Myslím, že sa na to dá pozerieť aj takto. Vieš, niekedy prinášam do tímu moje poznanie, alebo hovorím s tímom o tom, ako by mohli spolu viesť lepšie dialóg alebo niečo také. Teda, že do toho vnášam obsah. Ak to navrhnem, pretože si myslím, že to potrebujú, myslím, že to nie je koučovanie. Je to tréning alebo konzultovanie. Koučovia napríklad často prinášajú koncepcie, pretože sa práve na sedení niečo vynorilo. Často napríklad hovoríme o odolnosti. Poviem tímu napríklad niečo ako: „Poznám veľmi zaujímavý článok o odolnosti, môžem vám o ňom povedať?“ Tak sa to stáva. Prichádza to partnerským spôsobom ako reakcia na vynárajúcu sa potrebu, nie na vonkajší uhol pohľadu. Nejde o tom povedať, v čom má byť tím lepší, ale zdieľať. To je posun v moci.

Y: To má veľký zmysel a znie to ako v individuálnom koučovaní. Prídeš, stretneš sa s človekom alebo s tímom s čistým papierom, snažíš sa vyzátvorkovať svoje predpripravené idey o tom, ako tím pracuje alebo firma funguje, respektíve fungujú vo firme konkrétni ľudia a potom si naozaj prítomná s tým, čo sa tu vynára.



A ak ti to v niektorom bode dáva zmysel, v bode, kde sa s témou tímu identifikuješ, napríklad pri téme odolnosť alebo čokoľvek, čo tým ľudia myslia, alebo potrebujú, napríklad nejakú partikulárnu časť z témy odolnosť, ktorú chcú ľudia v tíme rozvíjať, a ak mám jednodňový workshop práve o tom, mohlo by byť hodnotné ponúknuť to.

G: Ako workshop alebo ešte lepšie, mohli by sme tím koučovať, vieš, povedzme pomocou mocnej otázky, zvýšiť uvedomenie, ak... Napríklad minulý týždeň som pracovala s tímom na téme jeho odolnosti, teda na tom, na čom oni chceli pracovať, pravdepodobne preto mi to prišlo na um. Teda môj prístup je používať koučovacie otázky: Tak vy hovoríte, že chcete zamerať toto sedenie na odolnosť. Čo znamená odolnosť pre vás? A potom, obzvlášť pri tímovom koučovaní sa snažím niečo vytvoriť. Keď som s tímom siedmich ľudí v miestnosti a neodpovedajú mi, nemôžeš si o tom vytvoriť obraz, keď tam sedí sedem ľudí v kruhu, ja s nimi a ja poviem, čo je odolnosť pre vás? Ak necháš otázku visieť vo vzduchu, ukáže sa, že minimálne polovica ľudí, ak nie všetci, mi odpovedia, lebo som im položila otázku. A v tímovom koučovaní nejde o kvalitu dialógu medzi koučom a jednotlivými členmi tímu. Ide o kvalitu dialógu medzi členmi tímu.

Y: Uhm, takže facilituješ rozhovor, ktorý môže byť usmerňovaný tvojimi otázkami, ktoré prichádzajú, aby sa členovia tímu rozprávali medzi sebou o niečom, na čom im veľmi záleží.

G: A ak by som nedostala odpoveď, možno by som mohla položiť otázku inak alebo ju inak zarámčovať a povedať napríklad, že som naozaj zvedavá, čo znamená odolnosť pre vás. Čo keby ste sa o tom porozprávali? Medzi sebou niekoľko minút teraz, uvidíme, či dospejete k spoločnému názoru na to, ako definujete odolnosť. Týmto spôsobom získavajú jasnosť v tom, čo je odolnosť. Ale tiež musia pracovať ako tím, aby sa dostali od ja k my. Tým sa buduje tímová emocionálna inteligencia, tímová kapacita posunúť sa od ja, ja, ja. To je pre tímy veľmi dôležité.

Y: Fantastické. Kouč teda môže vnieť do rozhovoru svoju zvedavosť a zapojiť všetkých. V tvojom príklade rozvíjať to, čo znamená odolnosť pre tím, čo by mohlo byť ináč, keby ľudia v tíme zistili, čo potrebujú, aby svoju odolnosť dosiahli?

G: Hej. A nemusím do toho vstupovať s vopred pripravenými otázkami alebo rámcami: ako by to bolo, keby si bol lektor a bol by to tréning k téme odolnosť. Nemusíš prinášať vedomosti a zručnosti, ktoré musíš pri workshope priniesť. Neurobíš to, pretože ťa to zase vracia do pozície držiteľa múdrosti.

Y: Hej, to nepotrebuješ. Myslím si, že ak by ľudia v tíme potrebovali vedomosti a zručnosti o odolnosti, išli by na workshop. A potom by sa s nadobudnutým poznaním mohli vrátiť do priestoru koučovania.

G: Hej, ale „tu a teraz“, ak sme kouči, pri práci s tímom na téme odolnosť, máme ako nástroj koučovacie kompetencie. A to znie jednoducho, vlastne ICF zverejnilo pracovný rámec kompetencií tímového koučovania. Napísali, že kompetencie sú rovnaké ako pri individuálnom koučovaní.

Y: Iste ich ale zopár treba pridať.

G: Áno, súhlasím. Ale prevzali tých istých osem kompetencií a opísali ako vyzerajú pri práci s tímom. Pre mnohých koučov je to však náročné. Ak ľudia začínajú s tímovým koučovaním a dovtedy nepracovali ako facilitátori alebo tí, ktorí pracujú so skupinami, ak pracovali iba individuálne, je pre nich ťažké chápať špecifiká skupinovej práce. Umenie tímového koučovania spočíva v tom, naučiť sa, ako sa dostať k my. Niekedy vidím ľudí, ktorí sa prvýkrát prídu učiť tímové koučovanie, že si budujú vzťahy s jednotlivými členmi tímu tak isto, ako keby to bol ich klient v koučovaní, no nevytvárajú vzťah s tímom a medzi členmi tímu.

Y: Ako by to potom vyzeralo? Lebo ja by som predpokladal, že sa stretneš s tímom ako s celkom a čo najlepšie facilituješ ich rozhovor. Viem si predstaviť, že niektorí koučovia by sa snažili zoznámiť s každým členom tímu individuálne prv než ich dajú dokopy.

G: A to je v poriadku. Vieš, niekedy to musíme urobiť, vytvoriť kontajner pre prácu, vybudovať psychologické bezpečie. Niekedy musíme začať facilitovaním, aby sme vytvorili nejaké rámce, najmä v niektorých tímoch, ktoré sú rozkúskované alebo v nich sú veľké konflikty. Je dobré, kým prejdeme do koučovacieho módu, zobrať si čas.

Y: Hej, ako sa dostaneš k ozajstnému rozhovoru s tým človekom, ak sa ten človek necíti bezpečne v tíme a nehovorí slobodne o tom, čo má na mysli, hoci je to veľmi dôležité?

G: Hej, presne. Niekedy treba urobiť dobrú prípravu, kým prídeš do zóny koučovania. Myslím tým, vytvoriť psychologické bezpečie, vybudovať rámec pre prácu, čo je vlastne psychologické bezpečie plus jasnosť v tom, na čom pracujeme. Máme všetci jasno v tom, čo je účel tímového koučovania a ako budeme spolupracovať?

Y: Dobré, tak treba vytvoriť pevný a naozaj jasný kontrakt. Podľa všetkého si to už prebrala s organizáciou a potom sa to jasne komunikuje tímu, aby vedeli, prečo tam sú.



G: No, to závisí od... je to dosť zložitá, závisí to od štruktúry moci a autority v tíme. Vieš, niektoré tímy sú hierarchické a riadené vodcom a bežný spôsob práce v tejto organizačnej kultúre je taký, že vodca robí veľa rozhodnutí o účele tímu a často aj o tom, o čom je tímové koučovanie. Na opačnej strane spektra sú organizácie, kde je rovnosť... také, čo nemajú vodcu a v takom prípade uzatváraš kontrakt s tímom. Ale ten rámec, kontajner, keď som hovorila o budovaní rámca, je viac než len kontraktovanie. Kontraktovanie je o tom, čo sa hovorí o tom, čo môžeme zahrnúť do psychologického bezpečia, čo je náplň práce, ako budeme pracovať. Snažíme sa, aby to bolo v našej dohode explicitné. Je to naozaj dôležité. Ale kontajner, rámec je tiež aj o atmosfére a priestore. Čo je napríklad za tím, keď ľudia hovoria, že chcú tímové koučovanie, alebo, že si myslia, že to bude pre tento tím dobré a iní mlčia? Keď si kouč, ako vytváraš psychologické bezpečie pre oblasť vzťahov a posilňuješ kapacitu tímu vo vzájomnej interakcii a reakciách a v interakciách s tebou ako s koučom? Ako reagujú na tvoje ponuky? Všímať si to a pracovať s tým je pri práci tímového kouča veľmi dôležité.

Y: Hej, mohla by si povedať pár tipov, čo sa dá spraviť, aby sa to dialo? Viem si predstaviť, že v mnohých tímoch, najmä ak ide o tímy, ktoré nepodávajú výkon, to bude dosť horúce, napäté. Je tam veľa tlaku, je tam taká dynamika, ktorú ešte nepoznáš. Mohla si si to síce zistiť od organizácie, napríklad že sú tam nejaké očakávania o tom, kto sú títo ľudia a kto podáva slabý výkon, kto má akú schopnosť... no potom sa stretneš s ľuďmi a pravdepodobne sú na určitej úrovni úzkostní. Ale nie vždy to majú dovolené ukázať navonok, alebo si nedovolia sa prejavíť sa. Ako to zvládaš? Ako vytváraš ten priestor, kde sa cítia bezpečne, keď je tam inherentne nie bezpečné prostredie?

G: Áno, absolútne. Prvé, čo by som povedala, je, že niekedy, napríklad vo veľmi toxickom systéme organizácie, nie je to, aby ľudia odložili svoju ochranu ani možné a niekedy ani nie múdre. No stáva sa to len niekedy. Býva to zriedkavé, ale je dôležité všímať si to. Ďalšie, čo by som povedala: ja by som veľmi povzbudzovala koučov, aby prestali kodifikovať dopredu určený proces, plán tímového koučovania, cez ktorý potom tím sprevádzajú. Taký formičkový prístup, keď vždy začíname s úvodným sedením, kde sa všetci spoznávajú, aké majú očakávania a potom bude šesť koučovacích sedení a bum, je koniec. Existuje veľa fixných systémov práce, ale tímy a organizácie sú veľmi odlišné. Pri niektorých tímoch, s ktorými som pracovala, som mohla prejsť priamo k tímovému koučovaniu. Nepotrebovali tú prípravnú fázu, diagnostiku, individuálne stretnutia. Pozorujem, že niektorí koučovia to robia, používajú predpísané formy,

namiesto toho, aby sa vyladili na tím. Pri niektorých tímoch môže trvať mesiace, kým si vybudujú ten bezpečný rámec, kým môžeš urobiť reálnu prácu, kvôli ktorej si tam prišiel. Ale aj niektorí individuálni klienti spočiatku koučovania prinesú cieľ, ktorý je veľmi vzdialený od toho, čo vlastne v práci potrebujú. Všetci máme tieto ochranné vrstvy, len v tíme sú hrubšie. Teda prvá vec je stanoviť reálne očakávania a keď je to možné, robiť to postupne, kúsok po kúsok. Nevieme, čo je práca, kým nezačneme pracovať s tímom bez ohľadu na to, čo nám povedal človek z HR alebo niekto taký. Keď začneme, keď prideme do miestnosti, cítim tím a potom je naozaj dôležité dostať na povrch obavy a odpor ľudí. Nemám na mysli odpor ako negatívnu vec. Myslím, že to je normálne. Je to reakcia na niečo, čo musíme, respektíve čomu musíme čeliť. Počúvajte to a nájdime cestu, ako by sme mohli dosiahnuť dohodu, ktorá umožní zmenšiť ich obavy a vybudovať partnerstvo na základe rešpektu. A to môže trvať určitý čas.

Y: Ako to robíš? Kladiem si túto otázku, pretože najmä v organizáciách pôsobia ľudia, ktorí garantujú úspech toho, čo si označila za formičkový prístup. Skúšajú tie formy a overujú si ich. A čo počujem od teba, je, že ty ľudí a tímy rešpektuješ a chceš, aby bola práca s tímom plynulá. Tak, aby boli ľudia prítomní. Aby si všímali, čomu čelia, lebo sú v tom hodnotné informácie. Ale ako vkladáš nohu do dverí? Akože ponúkneš ekvivalent voľnej konzultácie? Predstavujem si, že keď ide o tímovú prácu, môže to byť dosť zložitá a náročná na čas.

G: Ja však neponúkam voľnú konzultáciu. Myslím, že rôzni koučovia si musia nájsť rôzny spôsob, ako vojsť do dverí. Súhlasím, že niektoré organizácie chcú zázračnú pilulku alebo striebornú guľku a niektoré organizácie balia svoju prácu do balíčkov. Zabalajú to a predávajú vcelku. Kúpíte si ten produkt, aby ste mali tie úžasné výsledky bez ohľadu na tím alebo na kontext alebo na zložitost' alebo na to, ako dlho tam sú a ako hlboko sú zakorenené niektoré záležitosti v ich organizačnej kultúre. Je to falošná predstava, že môžeš spracovať ľudí ako stroj. Vieš, stroj ide a na konci vypadne perfektný tím. Ja teda vždy myslím na to, aby som sa stretla s organizáciou tam, kde je. Keď žiadajú záruky alebo istotu alebo zázračnú guľku, vtedy môžem urobiť to, že ponúknem malý kúsok práce, bezpečný kúsok práce, o ktorom si myslím, že má veľkú pravdepodobnosť vyprodukovať jasné výsledky. Mohlo by to byť stretnutie. Vieš, rada robím skúšobné sedenia alebo sedenia zamerané na zaangažovanie tímu. Poviem to podrobnejšie. Mnoho koučov robí individuálne sedenie na skúšku, však?

Y: Áno.

G: Aby si overili, či si sadnú, či sa to osvedčí.



Ak sa spýtam, ak prednášam a v miestnosti je povedzme 200 koučov a poviem: Kolík z vás robia sedenia na skúšku alebo niečo ekvivalentné? Tak sa zdvihne 95% rúk. A ak poviem: Kolík z vás robia tímové koučovanie, tak sa zdvihne 30 rúk. A keď sa spýtam, kolík z vás, čo robíte tímové koučovanie, robíte aj sedenia na skúšku, tak klesnú všetky ruky dolu.

Y: Čo? Naozaj?

G: Hej, je to ako...

Y: Och, prečo?

G: ... toľko ľudí skúša tímové koučovanie! A zrazu v ich uhle pohľadu nastane posun a zabudnú na to, čo je koučing a prečo robíme to, čo robíme. Zabudnú, že je to dobrovoľné. Zabudnú, že tam nie sú preto, aby opravili tím. Zabudnú, že... Dáva to zmysel?

Y: Zaujímavé, fakticky, keď si vezmeš koučing do tímového priestoru, ako keby si sa snažila niečo v tíme sanovať.

G: Hej. Ja som robila to isté. Keď som prvý krát robila tímové koučovanie, tak som len... lebo... nevedela som, ako koučovať tím. Neprešla som si tým, bola som len facilitátorkou tímu teda som mala krátkodobé výsledky z konkrétnej udalosti. Rada robím s tímom sedenia na skúšku, či zafunguje chémia. Nikdy som nemala problém vytvoriť priestor na takéto stretnutie. Len som povedala: zrejme sa často stretávate ako tím a keď máte najbližšie stretnutie, mohla by som prísť a dáte mi hodinu a pol alebo hodinu... Akýkoľvek čas mi poskytnú. Vtedy môžem nadviazať kontakt s tímom. Mój primárny cieľ tam je porozprávať im, čo to tímové koučovanie je a v čom sa líši od iných foriem intervencie, aby som počula, čo si myslia, čo považujú za hodnotné. A ešte dôležitejšie, aby vyplával na povrch odpor alebo obavy. Dôležité je aj demonštrovať, že som pripravená stretnúť sa s tým, čomu čelia, aj s tým odporom. Potom sa ľudom pozrieť do očí povedať: Čo chcete, aký má byť výsledok tímového koučovania? Aby to malo pre nich dostatočnú hodnotu, aby to bolo dost' zaujímavé a pridalo to hodnotu. Aby som posilnila pripravenosť prevziať záväzok voči procesu, pretože bude na to treba čas a bude na to treba energiu a v niektorých chvíľach to bude náročné, ale výsledky môžu byť vynikajúce. Ale ste na to odhodlaní?

Y: Fiha, ja si viem predstaviť, že väčšinou to nebýva homogénna odpoveď. Videl by som veľké výzvy alebo problém, keď časť tímu povie, že sú na to odhodlaní, pretože sa to od nich očakáva, ale nie je to naozaj stelesnené. Ako s tým pracuješ?

G: To by sa mohlo ukázať v miestnosti.

Y: Pravdepodobne áno.

G: Niektorí ľudia možno... Ak tam je málo psychologického bezpečia, čo bežne môžeš vidieť, keď nikto neodpovedá alebo majú hlavy sklonené nadol, v takom prípade dostaneš odpoveď, ktorá je, že tu možno nie je dost' energie, nie je dost' odhodlania. V tejto chvíli, v tomto štádiu. Mohli by sme niečo urobiť, aby sa zvýšilo odhodlanie a zapojenie. Teda to určí, aký bude tvoj ďalší krok ako kouča. Čo však závisí aj od toho, či to je hierarchická organizácia alebo relatívne hierarchická: možno treba pracovať s vedúcim, ponúknuť uistenie, zaangažovať ich alebo sa s tímom úprimne porozprávať o tom, čo bude tou pridanou hodnotou. Čo budeme musieť spolu urobiť? A pokiaľ na to nevedia odpovedať, tak potom treba dlho pracovať s emóciami, ísť cez emócie. Možno však treba spraviť niečo s vedúcim, nejakú prvú pomoc v tom, aby to vedúci pomohol odštartovať. Tak to by mohol byť štartovací bod. Ak v tom nemajú jasno, tak môžeš povedať: čo takto ďalší krok? Ak si myslíte, že by to mohlo mať skutočnú hodnotu, tak je čas proste to spraviť, stráviť nejaký čas s tímom, proste venujeme čas tomu, že preskúmame, ako by vyzeral taký úžasný, fungujúci tím a aký máte v miestnosti potenciál.

Y: Hej, musíš byť veľmi dobre vyladená na to, čo sa v priestore deje a nemôže to tam byť vopred preddefinované, ako napríklad mať plán činnosti, lebo ty musíš reagovať na to, ako sa tím javí a čo ponúka. A potom prísť na to, ako s tým môžeš pracovať. Ako môžeš otvoriť priestor tímu, aby pracoval na tom, čo je možné.

G: Áno, stretnúť ich tam, kde sú. A ak potrebujú viac bezpečia a istoty, tak im poskytnúť viac istoty po kúskoch. Vieš, napríklad facilitovať trochu práce s dohodami, normami alebo ich podporiť s diagnostikou tímu, ak to chcú. Celý čas myslím na to, nakoľko, kedy a ako môžem vracat späť do tímu rolu facilitátora? Aby som to nebola ja, ktorá ich vedie. Ako im môžem vrátiť vedenie do tímu, lebo celý čas, keď vediem workshopy, celý čas facilitujem, teda vediem proces. Viedem a ... poznáš Claire Patrickovú? Koučku? Áno, ona napísala túto krásnu knihu Zjednodušenie koučovania. Ja milujem jej knižky, toto je jedna z mojich obľúbených. A Claire má model, ktorý sa volá Stokers (Prikladači), čo je model kontraktovania s tímom. Ale keď ju počuješ rozprávať o tom, vždy hovorí, že prikladač je človek vzadu v tandeme, vieš, ako na bicykli, sú tam dvaja. Vpredu je kapitán a vzadu je prikladač. Jeho úlohou je pridávať bicyklu energiu, keď treba viac energie, jeho úlohou je podporovať kapitána tam, kam chce ísť. To nie je vedúca úloha, takže je to vynikajúca metafora na kouča. My nie sme kapitáni. Rola vedúceho je pre tím dôležitá, tím by nefungoval bez vedúceho, bez efektívneho vedúceho.



Y: Nechceš sa pasovať za vedúceho a potom tím opustiť.

G: Preto majú organizácie rady facilitovanie. Lebo vedúci môže prestať na chvíľu viesť a môže, vieš... ľudia hovoria, že rád by som facilitoval, aby som sa mohol zúčastniť rozhovoru a nevedel ho. Výborne, to je veľmi dôležitá úloha! Ale to nie je koučing! Nejde o to, iba zvyknúť si, že reflektujeme, čo tím robí. Ak to robíme, nerastú ich kapacity, ich schopnosti, v celku, v tíme.

Y: Tak čo kouč potrebuje? Lebo je mnoho nástrojov a zručností, ktoré by boli pre kouča užitočné. Ale ktoré sú tie kriticky dôležité, v závislosti od toho, ako sa rozhodneš pracovať? Rád by som mal príklad, do akej miery je dôležité rozumieť tímovej dynamike, skupinovej dynamike? Do akej miery je dôležité rozumieť, ako tímy pracujú, keď sú vysoko efektívne? Čo potrebuje kouč, ktorý sa chce stať tímovým koučom? Samozrejme, že to môže byť obsah toho, čo vyučuješ, ale čo je podľa teba pre tímového kouča kriticky dôležité? Čo musí mať, aby vstúpil do priestoru tímového koučovania a dobre v ňom pracoval?

G: Hej. Sú dva uhly pohľadu na tú otázku, čo si povedal, že čo je kriticky dôležité pre kouča, aby vstúpil do toho priestoru. Ja premýšľam, kde začnem. Je iná odpoveď na to, ako zvládam tímové koučovanie ako čokoľvek, to je ozajstná cesta majstrovstva. Začnem majstrovstvom. Máme kompetencie tímového koučovania. Volá sa to koleso tímového koučovania. V strede toho kruhu je tvoja filozofia a stanovisko ako kouča. Je to také dôležité! Hej, ide to zvnútra von. Je to také dôležité, aby tímový kouč rozumel teórii, ako sa dejú zmeny v organizáciách. Veríš, že zmeny sa dejú spôsobom zameraným na riešenie: Veríš, že zmeny sa dejú plánovaným spôsobom krok za krokom? Je to vynárajúci sa živý proces v organizácii? Akú máš teóriu? A v čo veríš, že je tvoja rola ako kouča? A aké sú tvoje presvedčenia o vodcovstve? O role vedúceho? A aký máš vzťah k moci a autorite? To všetko sú dôležité otázky. A potom tvoje stanovisko je... myslíme to ako mantry alebo princípy, ktoré môžeš použiť v miestnosti a ktoré pomáhajú žiť tvoju filozofiu. Takže veci ako dôveruj procesu, oni musia pracovať, to naozaj pomáha žiť to v danom momente. Potom okolo toho máme tri metazručnosti, čo sú metódy zmeny, prítomnosť, využitie seba a aktívne experimenty. To, ako pracuješ tu a teraz s tímom. Tak to postupuje od facilitovaného workshopu, kde sa rozprávame o tom, čo sa zmení po sedení k experimentálnemu prežívaniu v miestnosti, kde sa teraz deje zmena. Teda namiesto rozprávania o tom, ako sa budeme rozhodovať, experimentujeme s nimi a vytvárame metódu rozhodovania a rozhodujeme sa teraz a tu, napríklad. A potom máme dvanásť kompetencií, ktoré obsahujú mnohé kľúčové koučovacie kompetencie, ako je počúvanie a kladenie otázok.

Ale máme zopár aj navyše, máme dva trsy navyše: jeden je o práci so systémami a dynamike. Táto konkrétna kompetencia si nevyžaduje, aby si sa stal expertom na skupinovú dynamiku alebo expertom na systémovú prax. Vyžaduje si to, aby si rozumel, čo ovplyvňuje tvoje otázky a čo ovplyvňuje tvoj pohľad ako kouča a ako by si mohol stretnúť tím tam, kde je. Tak napríklad v tíme, ktorý vedie vodca, by sme mohli pracovať viacej s vodcom, aby bol najlepším vodcom tímu. Ak začneme s tímom, vidíš veľa koučov, ktorí napríklad hovoria k tímu ako jednotke a čo je váš účel ako tímu a kladú to, ako otvorenú otázku celému tímu. Kouči usudzujú, že tím má právo odpovedať, ale vlastne to je právo vodcu určiť účel tímu teraz. Prečo bol tento vytvorený? Nevytvoril ho tím, ale spoločníci vo firme, ktorí potrebovali tento tím.

Y: Prepáč, že som ti do toho skočil, ale zdá sa mi, že kouč, ktorý je naozaj prítomný a naozaj naladený počúvať to, čo sa deje a dokáže to pomenovať, a má aj odvahu to pomenovať a skúmať to, nemusí nevyhnutne poznať všetku tú teóriu za skupinovú dynamiku alebo ako fungujú tímy, že niektoré tímy vedie vodca, niektoré tímy sú rovnostárske... myslím, že byť tu a teraz pomáha...

G: Môže to pomôcť. A obzvlášť pomáha sebauvedomovanie, práca na sebe: napríklad aha, ja mám nejaký problém s autoritou! Ja síce mám rada nehierarchické štruktúry. Ja mám rada konsenzuálne rozhodovanie. Ale ak tieto hodnoty, moje hodnoty prinášam nevedome do miestnosti a snažím sa prinútiť systém, aby pracoval tak, ako si ja myslím, že je dobré, je to problém.

Y: Dobré. Tak to je také isté ako v individuálnom koučovaní. Musíš si byť vedomá toho, čo sa v kontakte s druhými spúšťa... mať jasne reflektované svoje presvedčenia. Aby to nepresakovalo do koučovacieho vzťahu a nestálo to v ceste.

G: To, s kým pracujem, závisí od toho, aká je téma, na ktorej v koučovaní pracuje tím v danom čase. Koho hlasy sa majú zahrnúť pri práci na tejto konkrétnej téme? Teda, keď premýšľame nad tým, ako intervenujeme medzi rozličnými časťami systému, závisí to od toho, na čom treba popracovať. Je dobré niečo vedieť o systémoch, no problém je, keď sa v tíme objavíme s priveľa vedomosťami a expertízami. Dôležité odolať tomu, aby sme naše múdrosti do tímu nepriniesli a neskúšali niečo zmeniť.

Y: Áno, pravdepodobne to bude pre nás veľké pokušenie, priniesť expertízu. Budeme chodiť okolo s kladivom a všetko bude kliniec.

G: Hej, dobre povedané. Často sa tiež stáva, že kouč vo svojej hlave diagnostikuje a nie je v danej chvíli úplne prítomný. Takže cesta k majstrovstvu je zvnútra von.



Okrem kompetencií na kolese máme nástroje, metódy a cvičenia. Ľudia to niekedy chcú ako prvé, kvôli posilneniu bezpečia a sebadôvere. Môže to chrániť. To je v poriadku! Vieš, musíme začať tam, kde sme.

Y: Ó, áno. Koučovia na začiatku veľmi váhajú, či začať koučovacie rozhovory bez ochrany, ktorú poskytuje takéto lámanie ľadov. Ale ak tím rovno hodíš do koučovacieho rozhovoru, obvyčajne to dokáže.

G: Hej. Takže cesta k majstrovstvu trvá určitý čas, začneš tam, kde s tímom si. Potom si schopný pracovať s tímom oveľa viac tu a teraz, úplne prítomný voči sebe, voči tímu a voči situácii, ako sa vyvíja. Si schopný pracovať s experimentmi, vytvárať učenie a zmenu, všetko v danom momente. To je umenie. Teda nejde o to, prinášať expertízu, no na začiatku by sme mohli použiť nejaké nástroje, mohli by sme sa trochu oprieť o diagnostiku, urobiť nejaké aktivity, aby sa tím a aj my, kouči, zahriali a vybudovali si vzťah a vybudovali rámec, kontajner. Potom sa časom môžeme posunúť k tomu, aby mal v rukách moc samotný tím. Aktivizujeme potenciál tímu a jeho múdrosť. Hej?

Y: Zdá sa, že výzvou je zanechať to, čo si myslíme, že vieme a ostať prítomní v danom momente. Ale mať dostupné to, čo vieme vo chvíli, keď je to užitočné, no nedovoliť, aby nám to stálo v ceste vo chvíľach, keď sa snažíme byť úplne prítomní.

G: Hej. Ja som robila štvorročný výcvik v transakčnej analýze, vieš, vždy som robila asi 30 dní do roka výcvik. Mám rada poznanie, ale nemá stáť v ceste.

Y: Áno, čítal som o tom. Máš za sebou množstvo výcvikov.

G: Áno, áno. Stovky hodín. A bavilo ma to. Vieš, výcvik sa začína prácou na sebe, prvý rok, základný rok. Potom sa prejde k práci v organizáciách a práci s inými ľuďmi. Vieš, je to naozaj veľa učenia. Ale zistila som, že to nezlepšuje moje koučovanie, naopak. Pretože je toľko kognitívnych rámcov, ktoré sú vynikajúce a sú užitočné, myslím, napríklad pre psychoterapeuta alebo pre človeka v organizácii, čo má na starosti rozvoj. Ale ak som tu ako kouč a diagnostikujem ťa, aby som mohla priniesť svoj kufrik s nástrojmi a použiť konkrétnu intervenciu, ktorú chcem spraviť s tebou, tam si myslím, že to mení vzťah a partnerstvo.

Y: Mení to dost veľa.

G: Hej a som si istá, že iní ľudia z toho môžu profitovať, môžu to používať, ale mňa to ovplyvňuje. Ak rozmýšľam cez prizmu diagnostiky, mení to môj postoj. Iste, môžem ju vždy použiť, keď sa mi to zdá užitočné, ale aj vtedy sa snažím

byť prítomná, čo najviac partnerská a uvedomujem si obmedzenia.

Y: Robíš niečo, aby si ostala viac prítomná, viac „tu a teraz“? Napríklad, ideš k tímu a bude to potenciálne náročná skúsenosť alebo, vieš, že toto je veľmi konfliktné prostredie a máš všetky tie modely v hlave a ty sa snažíš len vycentrovať sa. Robíš pred takýmito situáciami niečo, čo ti pomáha vytvoriť čo najväčšie bezpečie, istotu?

G: Hej. Utišenie a spomalenie si vyžaduje určitú prax a hodiny, možno roky, kým to ovládaš. Snažím sa vyčistiť čo najviac svojho neporiadku. Pre mňa to znamená sústredenie sa, alebo uzemnenie. Nie je to formálne, ako tai-či skúsenosť, len preniesiem energiu z hlavy do tela, upokojím dych, vyčistím si myšlienky. Keď si všimnem nejaký nepokoj na začiatku, keď organizujem agendu alebo plánujem, dovoľm si chvíľu praktikovať toto utišenie. A keď sa nepokoj redukuje, tak to odložím stranou a pokračujem. To sú moje malé rituály. A potom si pripomeniem tie mantry: dôveruj procesu; buď naozaj prítomná; kontraktuj a znovu kontraktuj; je to ich práca, nie tvoja, čokoľvek príde, je to ich práca. Moja úloha je stretnúť sa s nimi a nájsť tvorivé spôsoby, ako postupne, v čase vybudovať ten rámec pre našu prácu. Tímové koučovanie je nepredvídateľné. Je falošná predstava, ak si myslíme, že to bude pekne usporiadané v jednej línii, ako to robia napríklad niektoré modely. Nemusím byť dokonalá. Ide iba o to, byť koučom. A to ma naozaj podporuje.

Y: To sa mi páči.

G: V istom zmysle je to postupná cesta k majstrovstvu. Vieš, keď si po prvý krát začal koučovať... ja si pamätám svoje prvé koučovacie sedenie s platiacim klientom: bola som vydesená. A naozaj som bola konfrontovaná s tým, akú hodnotu prinášam a s tým, že by som mala niečo vedieť... Musela som mať taký dlhý zoznam silných otázok a musela som postupovať podľa toho konverzačného modelu, no nebolo to, čo je dnes to moje.

Y: Chcem povedať, že sa mi to páči, ale ja som celkom v pohode s neistotou, celkom ma to vzrušuje. Nemám rád takú tú štruktúru, lebo si myslím, že ľudské bytosti sú zložitejšie než by sa dal na to napasovať určitý proces. Som teda celkom nadšený filozofiou len byť naozaj prítomný a naladiť sa, lebo viem, že to funguje a naučil som sa tomu dôverovať. Ale máš absolútne pravdu, že niekto, kto len vstupuje do toho priestoru, môže to byť pre neho desivé nemať niečo, čoho by sa držal. A myslím, že by sme nemali zabúdať na to, že aj klient prichádza do toho priestoru. Tiež môže byť vydesený, keď nevie, čo to je a ako to funguje.

G: Hej.



A potom, keď nie si len klient, tím, ale si človek z HR, ktorého žiadajú, aby koučovanie obstaral, aby našiel kouča, vieš, v celom procese ide vždy o viac ľudí, ktorých sa to týka. A keby som bola členkou tímu alebo vedúcou tímu, asi by som bola schopná byť viac zraniteľná v individuálnom usporiadaní. No ak by som mala svoje veci riešiť pred ostatnými v tíme, najmä niečo, čo považujem za súkromné, ak ma ako kouč vyzveš k niečomu, čo nechcem - všetko tieto nuansy sú za tým. Ale ak môžeme urobiť to, čo si povedal, byť naozaj prítomná a kreatívne sa stretnúť v danom momente, tak sa môžeme s rešpektom prispôbiť priebehu a budovať naozaj dobré a kvalitné vzťahy s členmi tímu. Vždy je v danom momente možné iba niečo. No ak sa snažíme tím pretlačiť cez vopred pripravený proces, tak čo sa stane, ak o deviatej robíš toto, o desiatej tamto? Čo sa stane ak o jedenástej nie si tam, kde si chcel byť, pretože je tam nejaká dynamika? Facilitátori často robia to, že hľadajú spôsob, ako obísť dynamiku.

Y: Kouč sa chce zamerať na dynamiku, pretože tam môžu byť riešenia.

G: Alebo facilitátor môže pri poklese energie navrhnúť: podme urobiť energizujúce cvičenie! V tej chvíli ich berieš preč z dynamiky, preč z učenia. Teda dobré je začať niečím, čo ťa podporí ako kouča, nejakou štruktúrou, ktorá ťa privedie do miestnosti a prepojí s ľuďmi a potom cvičíte a cvičíte... byť naozaj prítomní po kúskoch sa prispôbovať. Úlohou kouča je pracovať na neustálom vyladení sa na to a voči tomu, čo prichádza. Rovnako ako by to bolo aj v individuálnom koučovaní.

Y: To je naozaj hodnotné. Máš nejakú radu, ako sa rozprávať s ľuďmi z HR? S tým človekom, čo musí veci vybaviť, zorganizovať? To je špeciálny vzťah, však, lebo on nie je zahrnutý, ale pritom je veľmi zahrnutý, pretože to vybavuje a je v tom rizikový element. Musí ti v zásade dôverovať, že odvedieš dobrú prácu

G: No, je v tom všeličo. Stalo sa mi, že ma HR požiadal, či môže byť v miestnosti, aj keď nie je členom tímu alebo pracovať vedľa mňa, hoci to nebol kouč. A minulý rok ma požiadal HR, aby som koučovala tím, pričom mi dali program na celé dva dni a aké nástroje mám použiť. Tak ďaleko ma odviedli, od toho, ako ja chápem koučing. Bolo to o tom, že potrebovali istotu a kontrolu. Ja som si našla spôsob, ako s nimi pracovať: snažím sa vytvárať partnerstvo a spoločné chápanie. Ak by mi v tomto prípade HR naozaj chcelo veľmi vnútiť určitý spôsob práce, alebo byť v miestnosti, keď to nie je vhodné, tak by som tú neprijala prácu, pretože skončíš s veľmi zložitou sústavou dohôd medzi partnermi a mlčanlivosťou. Vieš, kto je tam potom tvoj klient? Ak si HR človek myslí, že je

klient, ako potom môžeš uzavrieť kontrakt s tímom o práci. Nejde to, pretože HR ti povedal, čo máš robiť. Ale to je extrémna úroveň. Väčšinou sa ukáže, že ak im dám jasný obraz toho, ako tímové koučovanie vyzerá, v čom sa líši od facilitovania, dám im priestor pomenovať to, čo si myslia, aký prístup by bol pre tím užitočný, aké sú ich očakávania a hovoríme o hraniciach mlčanlivosti, obyčajne je to v poriadku. Je dobré, aby mali zážitok, že veci môžu overiť alebo ovplyvniť to, čo považujú za dôležité. Viac úzkosti je na začiatku než počas procesu koučovania samotného.

Y: To dáva zmysel. Chcel som sa spýtať na pojem transformácia, pretože teraz v organizáciách počúvame mnoho o tom, ako transformovať, čo je to transformácia, transformovaný. Ja som vždy zvedavý, čo to pre ľudí znamená? Či sa ten jazyk používa? A obzvlášť v kontexte tímu, myslím, že ide o komplexný proces. Čo to znamená, keď hovoríme o transformujúcom sa tíme? Čo robíš s transformáciou, keď ide o tímy? A možno by si nám mohla povedať príbeh o tíme, ktorý sa podľa teba transformoval.

G: Aká pekná otázka! Vieš, moja prvá odpoveď je to, že si myslím, že transformačný alebo transformovať znamená pre rôznych ľudí rôzne veci. Na jednoduchšej úrovni u tímov to chápem ako formu tímového učenia. Povedzme teda, že bežná výzva pre tímy je, no je ich veľa, ale jedna z bežných je, ako sa spolu rozhodujú. Alebo aké priority si určujú pri svojej práci. To sú dve rôzne veci, ale pri tímoch sú tam vždy vzťažné body. Tak, napríklad, ak sa tím učí a rozvíja sa, spôsoby, ako sa ľudia rozhodujú, im zafungujú a osvoja si ich. Stanú sa natoľko súčasťou tímovej skúsenosti, že s nimi pracujú. Ak sa to stane počas koučovania, tím sa transformoval vo svojej schopnosti nejako fungovať. Transformácia môže byť napríklad v tom ako, ako spolupracujeme. Mohol by si mať transformáciu v tom čo. Vieš, napríklad zmenili sme sa z tímu, ktorý nemá jasný cieľ, nemá víziu, nemá ciele, na tím, ktorý je naozaj zameraný na výsledky. Tu môžeš vidieť transformáciu v tom, ako myslíme. Príklad tímu, ktorý ti môžem povedať, je skúsenosť tímu, kam minulý rok nastúpila nová riaditeľka. Predošlý riaditeľ bol veľmi príjemný a ľudia pracovali v samostatných, oddelených priestoroch. Presvedčenie predchádzajúceho manažéra o vodcovstve bolo, že tím pracuje dobre vtedy, keď každý vedúci oddelenia pracuje na svojich cieľoch.

Y: Niečo v zmysle pokiaľ to funguje, on nezasahuje do ich priestoru.

G: Hej a on, keď odišiel na dôchodok, mal vyše 60 rokov. Strávil tam dlhý čas a takto to viedol a bol úspešný. Pod jeho vedením veci fungovali. Ale kontext sa časom veľmi zmenil. A nová riaditeľka si myslela, že tímy musia oveľa viac spolupracovať s partnermi.



Nastala tiež veľmi neobvyklá, život meniacia situácia s financiami. Existenčná situácia s financiami. Došlo k tomu, že bolo treba nájsť spôsob, ako to zvládnuť. Nedalo sa to zvládnuť v rámci jednotlivých oddelení, bolo treba premýšľať v rámci celej organizácie. Bolo tam veľa práce alebo príležitostí alebo možno výziev, ktoré menili tvar organizácie: prichádzala do úvahy fúzia, alebo by bolo treba prevziať inú organizáciu? Tak toto boli veci, na ktorých bolo treba kolektívne pracovať. Koučovala som tím služobne starších riadiacich pracovníkov, ktorí chápali svoju prácu tak, že navigovali organizáciu cez tieto zmeny. Došlo k zmene myslenia, iní ľudia v ich oddeleniach budú robiť každodennú prácu a toto je náš tím.

Y: To si vyžaduje skutočný posun v tom, ako ľudia prístupujú k svojej ozajstnej práci.

G: Hej. Hej, skutočný posun teraz. Menil sa tím, ktorý riaditeľka zdedila, aj organizácia, ktorá pracovala vyše tridsať rokov s pravidlami oddelení, ktoré pracovali samostatne. Menili sa veci, ktoré boli v organizácii hlboko zakorenené, ba čo viac menili sa veci, na ktoré boli ľudia hrdí. Napríklad na to, že viedli to svoje oddelenie.

Y: To ich zasiahlo. Ako si vošla do ich situácie, do toho poľa?

G: Organizačná zmena v poslednom roku viedla k transformácii myšlienkového nastavenia ľudí v celej organizácii a v tíme okolo práce, ktorú mali robiť. Ako viesť tím, ako sa štruktúrovať, ich identita, vieš, s čím sa identifikujú, vzťahy s partnermi, menilo sa všetko. Tak sa naozaj transformovali. Keď pozoruješ tím na schôdzi teraz, o čom hovoria, na čo sa zameriavajú alebo ako sa museli spoliehať, čo vedú, tak už ani jedna vec, o ktorej hovorili, nevedla k tomu, že by išlo o starý typ fungovania po oddeleniach. Museli zvládnuť veľa zmien. Vieš, na úrovni seniorných pracovníkov.

Y: Fíha, keď o tom hovoríš, je to fascinujúce. Je tam toľko súvislostí, ktoré možno vidieť, nielen s tímami a organizáciami, ale aj hocijakou skupinou ľudí, ktorí na niečom pracujú spoločne. Tímové koučovanie býva často vítané ako niečo, čo sa môže diať iba v organizáciách. Nemyslím si, že je to tak. Myslím si, že budúcnosť koučovania je tímové koučovanie, pretože aj ako kouč môžeš pracovať so skupinou. Často to býva omnoho cenovo dostupnejšie stretnúť sa a niekoho zavolať. Zmena prichádza rýchlejšie, keď pracujeme systémovo. Veľa koučov chce prekročiť individuálny rámec, pretože pochopili, že aby zmena naozaj nastala, musíme zaangažovať viacerých partnerov. Preto si myslím, že aj ako individuálni kouči sa môžeme z rôznych prístupov tímového koučovania veľa naučiť.

G: Ak by som mohla k tomu niečo povedať, len stručne, prečo si myslím, že budúcnosť koučovania je tímové koučovanie. Myslím, že každý, kto koučuje v organizáciách nejaký čas, zažije to, že veľa obsahu, ktorý klienti do koučovania prinášajú, sa týka vzťahov, iných ľudí, systému. Najväčší bod vplyvu, kde sa veci menia, je medzi dvojicou, potom medzi človekom a tímom a medzi tímom a širším systémom. Organizácie sú štruktúrované do tímov ako pracovných jednotiek. Nikdy som nevidela organizáciu, ktorá by nemala tím a predsa efektívnych tímov je menej ako 10%. Väčšina nemá žiadny výcvik v tom, ako byť tím. Väčšina vedúcich sa láká vedenia tímu alebo nevedia viesť. Robia to len na základe životných skúseností. Teda menej ako 10% tímov je efektívnych, hoci takmer každá organizácia je organizovaná do tímov, alebo skupín, či oddelení, ak to pomenujeme takto. Máme situáciu s ekonomickou krízou na celom svete. Hospodárska recesia je na celom svete vytvorená vojnami, covidom a klímou a všetkými zmenami, ktorým musíme venovať pozornosť. Organizácie musia byť veľmi opatrné, na čo minú rozpočet. A posilňovanie jednotlivca alebo jednotlivcov jedného po druhom buduje ja, nebuduje my. A vo svete teraz potrebujeme inteligenciu my. Ako spolupracujeme. Keď si vezmeme organizácie, rozvojové stratégie mnohých organizácií sú nejakou formou aliancie, partnerstva, spolupráce. Dokonca aj zamestnanecký vzťah sa zmenil: toľko ľudí je na voľnej nohe alebo pracuje na dohodu, nie na celý úväzok. Všade je partnerstvo. Nad ľuďmi je omnoho menšia moc. Posunuli sme sa z éry posilňovania jednotlivca k potrebe učiť sa a rásť k spolupráci, aby sme pracovali efektívnejšie, spoločensky. Teda prirodzený posun by bol k tomu, aké vzťahy majú ľudské bytosti medzi sebou. Aké sú naše vzťahy, ako navigujeme ten rozdiel, čo rozdeľuje a namiesto rozdeľovania alebo vedenia vojny musíme nájsť spôsob ako sa zjednotiť, keď sme rozdelení. Teda môžeš nad tým premýšľať na ľudskej úrovni, individuálnej úrovni v našich rodinách. Rodinné systémy, vieš, koľko je rozpadnutých manželstiev, rozpadnutých vzťahov, rozpadnutých rodín, bojujúcich tímov, roztrieštených organizácií, rozdelených sídiel, kmeňov, organizácií vo vojnovom stave, organizácií s veľmi pevnými hranicami, ktoré každý zvonku vidí ako konkurenciu, nie ako potenciálneho spojenca. Je tu veľa práce. Veľa práce, potrvá to desiatky rokov podporiť tento posun.

Y: Hej.

G: Myslím si teda, že prečo je budúcnosťou koučovanie, tímový koučing, tak preto, že to potrebujeme. Má to ekonomický význam. Ide o to, kam svete speje.



Y: Aby sme vytvorili takú zmenu, akú potrebujeme v dnešnom svete, musíme zapojiť všetkých partnerov a potrebujeme tímy, aby spolupracovali.

G: Hej. A tímy, ktoré spolupracujú s inými tímami. Musíme spolupracovať medzi rezortmi a učiť sa stavať mosty.

Y: Hej. Aby sme sa dostali k tomu veľkému *my*.

G: Hej, dostať to veľké *my*. Presne.

Y: Georgina, ďakujem pekne za príspevok k tej zmene, pretože to je možno tá najdôležitejšia zmena, na ktorej môžeme pracovať. Oceňujem prácu, ktorú robíš. Prv než odídeš, kde sa ľudia môžu viac dozvedieť. Zrejme je to Štúdio tímového koučovania. Napísala si knihu *Mastering of Art of Team Coaching; A comprehensive guide to unleashing the power, purpose and potential in any team (Majstrovské zvládanie umenia tímového koučovania; Súhrnný sprievodca odpútania moci, účelu a potenciálu v každom tíme, Amazon, 2021)*. To vydalo Štúdio tímového koučovania, však? A potom si napísala niekoľko kapitol do iných kníh o tímovom koučovaní. Ale kladiem si otázku, kam by si nasmerovala ľudí, čo sa chcú dozvedieť viac o tvojej práci, o tvojom prístupe, o tvojej perspektíve?

G: No, myslím, ako si povedal: www.teamcoachingstudio.com Ak tam klikneš, môžeš sa pripojiť k našej komunite. Máme komunitu skoro tisíc koučov po celom svete, ktorí sú buď zvedaví na tímové koučovanie, alebo tímové koučovanie praktizujú alebo sú klienti tímového koučovania. Je to otvorená komunita, nemusíš mať u nás výcvik. Vlastne je tam dosť ľudí z iných škôl alebo dokonca zo žiadnej školy. Máme subtímy, ktoré vykonávajú výskum tímového koučovania. Máme tím, ktorý pracuje na rôznorodosti a inklúzii. Máme tím, ktorý sa volá Tímová humanita, ktorý pracuje na globálnejších témach. Máme praktické stretnutia kde môžeš pozorovať, hrať rolu, byť koučom. Máme Kaviareň tímového koučovania, kam ľudia len tak prídu a rozprávajú sa o tímovom koučovaní, vytvárajú si vzťahy s inými ľuďmi, ktorých to zaujíma. Je tam toho veľa a je to otvorené pre každého. Máme kurzy tímového koučovania. Moja kniha, keď počúva niekto, kto by chcel viac skúmať, kto je zvedavý na prístup, ktorý máme v Štúdiu tímového koučovania, existuje aj v audio formáte. Viem, že veľa ľudí niečo počúva, keď venčí psa alebo podobne, tak to sa na to hodí. Povedala by som, že tímové koučovanie je rozvíjajúca sa oblasť, takže odkedy som napísala tú knihu, želala som si ju už napísať znova, pretože je toho toľko nového. My nie sme guru alebo jediný hlas o tímovom koučovaní.

Naozaj pracujeme na rozvoji, čím sa tímové koučovanie stane, takže sme v dialógu, spolupracujeme s mnohými ďalšími ľuďmi, ktorí majú iný názor na tímové koučovanie v iných formách a mnohých stretnes v našej komunite.

Y: Rád by som videl prax, videl tie laboratória tímového koučovania a videl teóriu a prax a dostal sa k diskusii o tom, čo sa udialo. Vieš, a o tom, ako to robíme. Myslím, že je to veľmi dôležité.

G: Vynikajúce.

Y: Ďakujem za vytvorenie týchto priestorov.

G: Bolo mi potešením. Myslím si, že sa môžeme od teba veľa naučiť. Aj ty organizuješ svoje komunity a extrahuješ z nich kvalitné poznatky. Vytvárame príležitosti pre každého, aby prišiel a zapojil sa do tejto úžasnej veci, ktorá sa volá tímový koučing.

Y: Výborne! Ešte niečo chceš povedať, prv než skončíme?

G: Povzbudila by som každého, kto je kouč, aby to skúmal. Dokonca aj keby si myslel, že sa to nestane súčasťou jeho praxe. Dokonca aj keby si vzal len malú časť, bol trochu zvedavý, pretože to chce čas vybudovať si zručnosti tímového koučovania, aby ste boli efektívnym tímovým koučom, podobne ako pri mnohých iných veciach. Ak si myslíte, že budúcnosť koučovania je tímové koučovanie, ak si to organizácie dajú do rozpočtu, presunú sa k tímovému koučovaniu a keby sme mali väčší vplyv vo svete, tak teraz je čas začať budovať tieto zručnosti. Nečakať na poslednú minútu a budovať komunitu okolo vášho kmeňa ľudí, s ktorými môžete spracovávať svoje skúsenosti. Čo si myslíš o tomto prístupe? Myslíš si, že som blázon, keď to robím? Vieš, vybudovať si podpornú sieť okolo seba - lebo to môže vyzerat', že si samostatný kouč, ale spôsob, akým koučujeme efektívne ako tímoví koučovia, je mať naozaj silnú komunitu okolo seba. Ktorá podrží nás, keď my držíme klienta. A to môže začať teraz. Nemusí to byť formálny výcvik alebo investovať veľa peňazí, môžeš začať teraz, malými krokmi.

Y: Ó, krásna! Tlieskam ti a tvojej práci. Ďakujem pekne, Georgina. Lúčim sa v tejto chvíli, som si istý, že sa ešte uvidíme.

G: To by bolo úžasné. Ďakujem pekne za elegantné vedenie rozhovoru. Neuveriteľne si mi to rozprávanie uľahčil. Máš moje srdce. Teším sa na ďalšie stretnutie.

Y: Úžasné. Ďakujem veľmi pekne, Georgina.



Inšpirácia pre prax

Cvičenie v kruhoch

Toto cvičenie možno použiť na vysvetlenie jadra prístupu, ktorý je zameraný na riešenie. Predchádzajúce vedomosti alebo skúsenosti s prístupom nie sú potrebné. Z tohto dôvodu je cvičenie s využitím kruhov vhodné na začiatok výcviku alebo workshopu. Veľkosť skupiny môže variovať od ôsmich po 50 účastníkov, ktorí pracujú vo dvojiciach. Tréner dá jasné inštrukcie, sleduje čas a vedie diskusiu. Cvičenie trvá 45 minút. Účelom cvičenia je priblížiť prístup zameraný na riešenie. Účastníci si v bezpečnom prostredí skúsia príklady otázok vychádzajúcich zo silných stránok. Otázky sa zameriavajú priamo na úspechy a dôležité ciele v živote účastníka. Po cvičení sa skúsenosti účastníkov umiestnia do koncepčného rámca terapie zameranej na riešenie, aby im účastníci lepšie porozumeli.

Inštrukcie

Tréner požiada skupinu, aby sa rozdelila do dvojíc. Jeden z dvojice je klient a druhý je terapeut alebo kouč; počas cvičenia sa nebudú striedať. Kouč sa rozpráva s klientom, ktorý odpovedá na základe svojich skúseností, takže nemusí hrať rolu niekoho iného. Tento spôsob je najúčinnjší. Kruhovú cvičenie je rozdelené do piatich štádií. Tréner povie inštrukcie na začiatku každého štádia a sleduje čas.

Prvé štádium: kreslenie kruhov (10 minút) - klient nakreslí vnútorný kruh (A) a vonkajší kruh (B)

Kouč sa rozpráva s klientom o jeho úspechoch za posledný rok (A) a cieľoch na nadchádzajúci rok (B). Kouč si zapisuje kľúčové slová do vnútorného kruhu, ako napríklad: „získal diplom“, alebo „rekonštruoval byt“ (zakreslí do A) a „upratať si pracovňu“ alebo „zlepšiť komunikáciu s manželom“ (ciele zakreslí do B). Kouč oceňuje odpovede a prejavuje záujem tým, že sa pýta na podrobnosti úspechov a cieľov. Tieto otázky vychádzajúce zo silných stránok klienta posilňujú.

A. Úspechy za posledný rok. Kouč sa pýta: „Čo si dosiahol za posledný rok, čo ťa potešilo? Môže sa to týkať malých úspechov alebo veľkých úspechov ako v práci, tak aj v súkromnom živote. Môže sa to tiež týkať nejakého problému, ktorý si vyriešil alebo ťažkosti, ktorú si prekonal; to je tiež úspech.“

B. Ciele do budúceho roku. Kouč sa pýta: „Čo by si rád dosiahol v budúcom roku vo svojej práci alebo v osobnom živote. Môžeš spomenúť malé, praktické ciele alebo väčšie, ktoré si vyžadujú viac času.“

Druhé štádium: spätná väzba klientovi (5 minút)

Klient na základe kľúčových slov zosumarizuje, čo klient povedal a kouč si zapísal do kruhov. Kouč sumarizuje klientove úspechy aj dôležité ciele. Potom kouč požiada klienta, aby si vybral dva momentálne najdôležitejšie ciele vo svojom živote.

Tretie štádium: škálovacie otázky (15 minút)

Kouč priradí škálu od 1 do 10 pre každý z cieľov, ktoré si klient zvolil. Kouč sa pýta: „Aké číslo by si v tomto momente dal na škále od 1 po 10, kde 10 znamená, že už si dosiahol svoj cieľ? Podľa čoho vieš, že si na 4 alebo 5 alebo 6? Ako budeš vedieť, že na stupnici pokročíš o jeden stupeň? Čo bude potom inakšie?“

Ak účastníci nikdy nepracovali so škálovacími otázkami, tréner im musí dať vopred jasné inštrukcie. Vitaná je demonstrácia, ktorá klientovi ukáže, ako sa škála aplikuje, ako vyzerá dobre stanovený cieľ a ako možno stanoviť jeden stupeň.

Štvrté štádium: spätná väzba koučovi (5 minút)

Teraz dávajú klienti spätnú väzbu koučom: Čo sa im páčilo na cvičení? Ktoré otázky, čo kouč položil, boli zaujímavé a užitočné? Čo bolo príjemné na koučovom štýle? Klient tiež priradí číslo od 1 po 10 na stupnici podľa toho, nakoľko bolo pre neho cvičenie užitočné. 10 znamená, že toto cvičenie bolo veľmi užitočné a 0, že cvičenie nebolo vôbec užitočné.

Piate štádium: plenárna diskusia

Plenárna diskusia je významnou súčasťou kruhového cvičenia. Tréner sa pýta na skúsenosti účastníkov a kladie ich do pojmového rámca terapie zameranej na riešenie. Napríklad ak účastník povie: „Mám jasnejšiu predstavu o tom, čo chcem dosiahnuť v budúcnosti a ktorý prvý krok urobím“, tréner môže odpovedať: „Pre prístup zameraný na riešenie je charakteristické skúmať želané ciele oproti tradičnej terapii, ktorá preferuje analyzovanie problémov.“ Potom sa tréner pýta klientov: „Čo ste si všimli počas cvičenia? Čo ste preživali? Ktorá časť cvičenia bola pre vás najužitočnejšia?“ Potom sa tréner pýta to isté koučov. Vyvze skupinu, aby sa podelila o čo najviac skúseností a poznatkov, pričom sa má vyhnúť sporom a racionalizáciám. Tréner víta každý názor; to pomáha demonštrovať terapiu zameranú na riešenie a predviesť ju ako vzor.



Hry a aktivity

Cvičenie spoločný základ

Účastníci tréningu si v nej pomyslia na kolegu, s ktorým sa ťažko vychádza. Nemusia ho identifikovať, ani to, o čo ide. Potom ich požiadame, aby za 3 minúty spísali čo najviac spoločných vecí, ktoré majú s týmto človekom. Zoznamy sa potom prečítajú nahlas a spoločne sa o nich diskutuje pomocou otázok ako napríklad:

- Označte na stupnici od 1 do 10, kde 10 znamená úplne ľahké a 1 znamená veľmi ťažké, aké ťažké bolo napísať tento zoznam?
- Čo ste si všimli, keď ste počúvali ostatné zoznamy?
- Čím by mohlo byť toto cvičenie pre vás užitočné?
- Čo by bolo inak, keby ste si tento zoznam pozreli pred stretnutím alebo interakciou, o ktorej si myslíte, že bude ťažká?

Cvičenie o zážitku práce v tíme

Účastníci sa rozdelia do malých skupín a vedú rozhovory medzi sebou s využitím týchto otázok:

- Opíš jednu príležitosť, kedy si sa cítil ako člen tímu.
- Čím si prispel?
- Čím prispeli ostatní?
- Čím oni prispeli k tvojmu príspevku?
- Čím si prispel ty k ich príspevku?

Diskutujte o spoločných črtách, vnemoch a jedinečných príspevkoch.



Akcie a podujatia

WEBINÁRE

ATTACHMENT (VZŤAHOVÁ VÄZBA) V SKUPINE - model Uny McCluskey

7. 2. 2023 OD 18:00 DO 20:00

Po roku vás opäť pozývame na webinár s britskou psychoanalyticky orientovanou psychoterapeutkou a skupinovú analytičkou Unou McCluskey. Una je expert na témy attachmentu a tejto téme sa prakticky aj výskumne venuje od konca 60 rokov. Una McCluskey je tvorcom "Cieľom korigovanej psychoterapie, ktorá sa opiera o vzťahovú väzbu" Goal Corrected Attachment Based Psychotherapy, pracuje však aj s inými odborníkmi (poradenský psychológovia, sociálni pracovníci apod.) a výskumne sa venuje aj rozvoju pomáhajúcich profesií. Tento jej webinár sa bude venovať téme attachmentu v skupinách a Una vám priblíži svoje poznanie o téme z praxe aj zo zrealizovaného výskumu. Cena webinára je 80 Eur. Prihlášky, klasicky, u Zuzky Miháľkovej mihalkova@coachingplus.org

WORKSHOPY A VÝCVIKY

(prezenčná účasť)

SUPERVÍZIA TÍMOV A ORGANIZÁCIÍ

12. - 13. JANUÁR 2023 OD 09:00 DO 17:00 / 08:30-15:30

PÄŤ MODULOVÝ VÝCVIK

Prvý modul z piatich, výcviku v supervízii organizácií.

Zámerom programu je rozšíriť supervízne kompetencie, vedomosti aj zručnosti supervízorov o supervíziu manažérskej role, supervíziu tímu a supervíziu organizácie. Na konci programu budú účastníci:

- ✓ Rozumieť psychodynamike role manažéra v organizácii
- ✓ Mat nástroje, postupy, metódy a stratégie ako reflektovať prácu lídra/manažéra v organizácii
- ✓ Chápať špecifiká dynamiky malých skupín, tímov a oddelení
- ✓ Mat schopnosti intervenovať v role supervízora do tímu a podporiť tak tím v jeho sebaorganizácii
- ✓ Poznať rozdiely medzi supervíziou tímu a supervíziou v tíme a vedieť s týmito rozdielmi pracovať
- ✓ Vedieť rozpoznávať štruktúry a procesy v rôznych typoch organizácií a rozumieť tomu, ako reflektovať tieto procesy a ich vplyv na prácu organizácie s klientmi
- ✓ Vedieť aplikovať špecifické stratégie supervízie organizácie v praxi supervízora

Dátumy stretnutí

12., 13. 1.

9., 10. 2.

16., 17. 3.

27., 28. 4.

25., 26. 5.



APLIKOVANIE „MOTIVAČNÝCH ROZHOVOROV“ V PRAXI ODBORNÝCH ZAMESTNANCOV

- akreditácia MŠVVaŠ SR - inovačné vzdelávanie

1. - 2. MAREC 2023

13. - 14. APRÍL 2023

7. - 8. JÚN 2023

- s Martou Špalekovou a Vladom Hambálkom

Motivačné rozhovory sú metóda, ktorá pomáha ľuďom poznať svoj existujúci alebo blížiaci sa problém a vedie ich k snahe niečo s ním urobiť. Cieľom je, aby v sebe človek našiel vnútornú motiváciu k zmene a aby sa nemusel vytvárať tlak zvonku. Motivačné rozhovory sú zamerané na pomoc pri prekonávaní nerozhodnosti a pomáhajú klientovi podstúpiť cestu ku zmene.

Vzdelávací program pozostávajúci z 3 dvojdných modulov ponúka priestor pre nácvik zručností, čo nám pomáhajú efektívne pracovať s nemotivovanými alebo málo motivovanými klientmi. Je vhodný pre všetkých, ktorí chcú porozumieť práci s motiváciou a nacvičiť si komunikačné zručnosti, ktoré vnútornú motiváciu k zmene podporujú.

Hlavný cieľ vzdelávania - zámerom workshopov je prostredníctvom na dôkazoch založeného prístupu (evidence based practice) „Motivačné rozhovory“ autorov Millera a Rollnicka rozšíriť praktické zručnosti práce s motiváciou a špecifické vedomosti odborných zamestnancov pri práci s jednotlivcom, párom, rodičmi a skupinou.

Vzdelávanie určené pre všetkých, ktorí sa stretávajú s nemotivovanými a nespolpracujúcimi klientmi, prípadne klientmi

SUPERVÍZIA V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH

- akreditovaný výcvik MŠVVaŠ SR

6. MAREC 2023 - 25. JÚN 2024

Coachingplus v roku 2022 otvára druhý beh 250 h výcviku Supervízia v pomáhajúcich profesiách pre skúsených supervízorov a odborníkov z praxe psychoterapia, psychológia, koučovanie, mentorovanie, tréning a organizačné poradenstvo, pedagogika a sociálna práca. Ak ste supervízori, ktorí si chcú rozšíriť svoje portfólio, alebo ak ste praktici vyššie spomenutých odborov minimálne z 10 ročnou praxou, medzinárodne certifikovaný Coachingplus výcvik v supervízii vám pomôže nájsť skupinu kolegov, ktorí majú záujem o rozvoj supervízie a zlepšenie jej kvality na Slovensku. Výcvik je akreditovaný Ministerstvom školstva, spĺňa všetky zákonné podmienky na udelenie licencie budúcemu supervízorovi (zápis do zoznamu supervízorov) a zároveň je príležitosťou vytvoriť si vlastné supervízne portfólio a zlepšiť zručnosti v praktickej supervíznej práci s jednotlivcom, tímom aj organizáciou. Výcvik vedú skúsení, medzinárodne akreditovaní supervízori z Coachingplus a zároveň na ňom participujú hostia supervízori z rôznych aplikačných úrovní (z kontextu psychoterapie, poradenskej psychológie, koučovania, mentorovania a vzdelávania dospelých, organizačného rozvoja). Viac info v kalendári podujatí na www.coachingplus.org, alebo osobne s lektorom Vladom Hambálkom 0905323201.

Termíny výcviku:

Rok 2023	Rok 2024
6. - 7. 3.	15. - 16. 1.
3. - 4. 4.	12. - 13. 2.
15. - 16. 5.	18. - 19. 3.
19. - 20. 6.	22. - 23. 4.
21. - 22. 8.	27. - 28. 5.
18. - 19. 9.	24. - 25. 6.
16. - 17. 10.	
13. - 14. 11.	
11. - 12. 12.	



PRÁCA S RODINOU A VZŤAHOVÁ VÄZBA
- 10 MODULOVÝ TRÉNINGOVÝ PROGRAM

30. MAREC 2023 - 26. APRÍL 2024

- akreditácia v procese - MŠVVaŠ SR - inovačné vzdelávanie

Zámerom programu je prehĺbiť u účastníkov poradenskej zručnosti informované teórie vzťahovej väzby pri práci s rizikovými rodinami, alebo deťmi v rodinách, ktoré zažili komplexnú vývinovú traumu. Vzdelávací program integruje

- Teóriu vzťahovej väzby
- Teóriu komplexnej traumy
- Teóriu práce so systémami a subsystémami
- Poradenské/sprevádzajúce intervencie pre deti
- Poradenské/sprevádzajúce intervencie pre rodičov a rodinný systém

Program je vhodný pre poradenských psychológov, klinických psychológov, sociálnych pracovníkov, liečebných a špeciálnych pedagógov, duchovných a iných pomáhajúcich profesionálov, ktorí si chcú rozšíriť svoje kompetencie o prácu s celou rodinou. Lektormi vzdelávacieho programu sú Zuzka Zimová, Alena Molčanová a Vlado Hambálek.

Dátumy stretnutí

30. - 31. marec 2023

4. - 5. máj 2023

22. - 23. jún 2023

24. - 25. august 2023

28. - 29. september 2023

26. - 27. október 2023

14. - 15. december 2023

18. - 19. január 2024

21. - 22. marec 2024

25. - 26. apríl 2024



TÍMOVÉ KOUČOVANIE V POSTPANDEMICKÝCH ČASOCH, SUPERVÍZIA TÍMOVÉHO KOUČOVANIA

Masterclass so Sandrou Wilson

18. - 19. APRÍL OD 9:00 DO 17:00

Tímové koučovanie v postpandemických časoch

Na tomto Masterclass budeme explorovať, ako sa tímové koučovanie mení v postpandemických časoch. Najnovší výskum, ktorý uskutočnila autorka, ukazuje, že tímová dynamika a interpersonálne vzťahy boli významne ovplyvnené zmenami pracovných vzorcov vyplývajúcich z pandémie. Tímy trpeli nedostatkom možností, aby členovia tímu spracovali svoje zážitky za posledné dva roky a vzťahy v mnohých tímoch sa rozbili.

Na tomto sedení prednesie autorka prípadovú štúdiu, ktorá demonštruje vplyv pandémie na výkonný tím, čo si po pandémii nevyhradil čas na jej reflexiu, reštrukturalizáciu a nápravu vzťahov. Budeme skúmať koncepciu organizačnej inteligencie prostredníctvom prerámcovania vzťahov a uvažovania o tom, čo znamená pracovať ako tímový kouč s použitím vzťahového prístupu, ktorý sa opiera o sociálne i nevedomé konštrukty.

Účastníci budú mať možnosť explorovať, čo to znamená pre rozvoj ich praxe a ako pracujú v úlohe tímového kouča.

Supervízia tímového koučovania

Supervízia je vývinový proces a základ, na ktorom stojí profesionálny rozvoj. Supervízia poskytuje chránený, bezpečný a reflexný priestor na exploráciu našej práce. To je dôležité preto, že všetci máme slepé škrvny, hluché miesta a nemé miesta bez ohľadu na to, nakoľko sme kompetentní a skúsení.

Účastníci tohto sedenia sa dozvedia o prístupe „Sedem rozhovorov koučovania“ (Clutterbuck, 2007). V úvode tejto koncepcie sa zoznámia s využitím modelu ako prostriedku na dekonštruovanie koučovacieho dialógu s cieľom identifikácie, kedy je dialóg najefektívnejší a kedy je najmenej efektívny, čo koučom pomôže lepšie si uvedomovať, čo sa deje v ich vlastnej myšli a v myšli klientov (a v menšom rozsahu aj to, čo sa udialo v priestore medzi tým). Účastníci budú môcť využiť supervíziu, aby si zažili prácu s týmto modelom.

Tímoví koučovia sa môžu zapojiť do supervízneho procesu so Sandrou Wilson, aby považovali o svojej profesionálnej praxi s ohľadom na:

- Zvyšovanie psychologického uvedomovania
- Získanie hlbšieho pochopenia
- Zváženie vzťahu s členmi tímu v rámci spoločne vytváraného procesu
- Pochopenie významu nevedomia, aby si vybudovali nový a autentický vzťah
- Považovanie o svojej práci ako o mnohostrannej psychológii



WEBCASTY COACHINGPLUS

ROZVOJ TÍMOV A TÍMVEJ SPOLUPRÁCE

Coachingplus ponúka 5 dielov webcastovej série na tému tímov a tímovej spolupráce. Všetky časti z cyklu „Rozvoj tímov a tímovej spolupráce“ sú venované téme a prostredníctvom slajdov, reflexie a rozhovorov s našimi hosťami, Števkou Hrivňákovou, Jožom Stopkom a Zuzanou Zimovou sa môžete zoznámiť s know how, ktoré vám pomôže transformovať alebo obohatiť vašu prácu s tímami nech už pracujete ako manažér, ste členom tímu, alebo tímy sprevádzate ako externý konzultant (kouč, lektor, facilitátor, supervízor...)

ROZVOD A ČO ĎALEJ...

5 dielov cca 1,5 hodinových tréningových videí k téme "Multidisciplinárne intervencie v rozvode". Štruktúra každého hodinového videa pozostáva z prezentácie, diskusie a kazuistiky, ktorá sa týka problému. Každý modul je zameraný na inú praktickú tému. Webinára vedú Zuzana Zimová a Vladimír Hambálek.

PRÁCA S EMÓCIAMI V PORADENSKOM (TERAPEUTICKOM, KOUČOVACOM, MEDIAČNOM) PROCESE

Zámerom 3 dielnej série webinárov je predstaviť rôzne stratégie, postupy a techniky, ktoré pomáhajú pomáhajúcim pracovníkom pri práci s vlastnými emóciami a pri práci s klientom. Každý webinár trvá viac ako hodinu a obsahuje príklady z praxe, powerpointové prezentácie a diskusiu lektorov.

EFEKTÍVNY POMÁHAJÚCI ROZHOVOR S JEDNOTLIVCOM, PÁROM ALEBO SKUPINOU

Webinára sú vhodné pre všetky pomáhajúce profesie, psychologov, liečebných a sociálnych pedagógov, sociálnych pracovníkov, ale aj mediátorov či koučov.

Zámerom 3 dielnej série webinárov je predstaviť rôzne stratégie, postupy a techniky, ktoré pomáhajú pomáhajúcim pracovníkom pri vedení pomáhajúceho rozhovoru s klientom. Každý webinár trvá viac ako hodinu a obsahuje príklady z praxe, powerpointové prezentácie a diskusiu lektorov.

OKNÁ DOKORÁN MOTIVÁCIE A ZMENY

Do zbierky našich webcastov, ktoré predstavujú know how Coachingplus pribudlo nových 5 dielov. Všetky sa venujú téme Motivácia, zmena a práca s odporom. Webinára 1-3 vedú lektori Vlado Hambálek a Zuzka Zimová a webinára 4-5 vedú Vlado Hambálek a Marta Špaleková. Každý webinár trvá viac ako hodinu a obsahuje príklady z praxe, powerpointové prezentácie a diskusiu lektorov. Motivácia a práca so zmenou sú trademark Coachingplus. Vo videách sme zhrnuli 15 rokov našich výcvikov (Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch), ktoré sme v Coachingplus realizovali. Veríme, že čas s nami (Vlado, Zuzka, Marta) bude pre vás príjemný aj užitočný.

Na podujatia sa môžete prihlásiť mailom na mihalkova@coachingplus.org alebo formou online prihlášky na www.coachingplus.org Počet prihlásených na všetky vzdelávacie podujatia je obmedzený. O poradi prihlásených rozhodne včasné uhradenie platby. Prezenčná účasť na podujatiach sa riadi COVID automatom. V prípade, že prezenčné vzdelávanie nie je možné, koná sa v online prostredí na platforme ZOOM.